

Література

1. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами: 8-ое изд. — СПб.: Питер, 2008. — 832 с.
2. *Беляцкий Н. П.* Управление персоналом. — Минск: Современная школа, 2008. — 448 с.
3. *Митин А. Н.* Антикризисное управление персоналом / А. Н. Митин, А. Э. Федорова, Ю. А. Токарева, А. В. Овчинникова — СПб., 2005. — 272 с.
4. *Московская А.* Кадровые стратегии промышленных предприятий (по результатам выборочных обследований) // Проблемы теории и практики управления. — 2003. — № 3. — С. 111—117.
5. *Современные проблемы организации производства, труда и*

and similar papers at core.ac.uk

provided by Institutional Repository of Vadym Hetman

2010. — 284 с.

6. *Чиманский Г.* Организация работы отделов кадров и основные пути ее реформирования // Кадровик. Управление персоналом. — 2003, № 12. — С. 41—45.

Стаття надійшла до редакції 18.06.2010 р.

УДК 005.7: 005.94

О. В. Вартанова, канд. екон. наук, доц.,
Східноукраїнський національний університет
імені Володимира Даля, м. Луганськ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

АННОТАЦІЯ. Визначено стратегічні цілі та напрями управління знаннями підприємства. Встановлено взаємозв'язок елементів стратегічного управління знаннями підприємства. Запропоновано послідовність формування стратегії управління знаннями підприємства. Визначено сутність стратегічної компетенції підприємства та її місце у стратегічному управлінні знаннями підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Знання, напрями, підприємство, стратегія, стратегічна компетенція, стратегічне управління знаннями.

АННОТАЦИЯ. Определены стратегические цели и направления управления знаниями предприятия. Установлена взаимосвязь элементов стратегического управления знаниями предприятия. Предложена последовательность формирования стратегии управления знаниями предприятия. Определено сущность стратегической компетенции предприятия и ее место в стратегическом управлении знаниями предприятия.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Знание, направления, предприятие, стратегия, стратегическая компетенция, стратегическое управление знаниями.

ANNOTATION. Strategic aims and directions of management knowledge of enterprise are certain. Intercommunication of strategic custom knowledge of enterprise controls is set. The sequence of forming of strategy of management knowledge of enterprise is offered. Essence of strategic competence of enterprise and her place in a strategic management knowledge of enterprise are certain.

KEY WORDS. Knowledge, directions, enterprise, strategy, strategic competence, strategic management knowledge.

Вступ. Сучасні погляди на управління знаннями підприємства дозволяють розглядати його як комплексну корпоративну стратегію, спрямовану на покращення обороту знань і досвіду усередині підприємства, створення засобів формалізації і накопичення знань, упровадження політики управління знаннями на підприємстві. Ефективність процесів управління знаннями на підприємстві має забезпечуватися на підставі формування та імплементації стратегії управління знаннями підприємства. Тільки за умови цілеспрямованої реалізації стратегічного управління знаннями на підприємстві можливо досягти його головного результату — створити підґрунтя для успішної конкуренції.

Інтеграція процесів управління знаннями в діяльність підприємства має здійснюватися в контексті загальної стратегії розвитку підприємства. Вже доведено, що ресурси знань є стратегічними ресурсами підприємства [1], а управління знаннями є об'єктом стратегічного управління підприємства [7]. Тому подальший розвиток стратегічного управління знаннями підприємства є нагальним науковим завданням, реалізація якого дозволить визначити зміст та взаємозв'язок елементів стратегічного управління знаннями підприємства, визначити їх місце у стратегічному управлінні підприємством, сформулювати стратегію управління знаннями підприємства та створити теоретичне підґрунтя для формування стратегічної компетенції підприємства.

Управління знаннями є достатньо новою для нашої країни галуззю наукових знань. Проблемам стратегічного управління знаннями присвячений ряд робіт зарубіжних, зокрема, російських учених (П. Друкер, Д. Кудрявцев, Т. Гаврілова, В. Хорошевський, С. Бобришев, Г. Гольдштейн, Дж. Тідд та ін.), а також українських дослідників (О. Востряков, О. Гребешкова, В. Верба, Т. Андрусенко та ін.). Наукові праці цих учених визначають загальну проблематику управління знаннями, проте питанням стратегічного управління знаннями не приділяється достатньої уваги. Так,

наприклад, у книзі О. Гапоненко «Управление знаниями» розглянуті загальні стратегічні напрями управління знаннями підприємства [4], у статті О. Вострякова, О. Гребешкової «Концепція управління знаннями в стратегічному процесі сучасного підприємства» розглянуто концептуальні засади та роль управління знаннями у стратегічному управлінні підприємством [5]. Проте, незважаючи на велику кількість наукових та популярних публікацій за визначеною проблемою, залишаються дискусійними такі її аспекти, як: визначення змісту та етапів стратегії управління знаннями підприємства, процедура аналізу знань підприємства, питанні ефективної імплементації стратегії управління знаннями підприємства. Проте управління знаннями має не тільки генерувати нові знання, вміння та досвід, але й формувати необхідний інструментарій для їхнього втілення у нові продукти, процеси та послуги, на підставі використання унікальних технологій та методів інноваційного менеджменту. Це можливо на підставі розглядання концепції стратегічної компетенції підприємства в контексті стратегічного управління знаннями підприємства, що й становить предмет даного дослідження.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка теоретичних та методичних основ щодо стратегічного управління знаннями підприємства. Методологічною основою дослідження є сукупність способів наукового пізнання, зокрема, процесний і ситуаційний підходи, графічні методи. Теоретичним підґрунтям дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі стратегічного управління знаннями підприємства, управління персоналом.

Основні результати дослідження. Стратегія управління знаннями є елементом стратегії розвитку підприємства, яка надає змогу підвищувати швидкість та ефективність реакції на зміни бізнес-середовища та відкриває нові можливості шляхом впливу на інтелектуальні ресурси підприємства: колективні ноу-хау, таланти та досвід працівників [7]. Стратегія управління знаннями трансформує всі види інтелектуальних активів у більш високу продуктивність і ефективність, у нову вартість і підвищену конкурентоспроможність підприємства.

Розуміння надзвичайної важливості інформації і знань як головного джерела конкурентних переваг підприємства, необхідність пошуку нових джерел стійких конкурентних переваг в умовах жорсткої конкуренції зумовлює виникнення нових завдань управління знаннями, що спрямовані на систематичне дослідження, аналіз, формування і ефективне використання знань на підприємстві. При цьому головним напрямом управління знан-

нями стає пошук шляхів матеріалізації знань і досвіду, тобто перетворення їх на нову продукцію, процеси, та отримання на цій основі нових конкурентних переваг. Вирішення цього завдання можливе на підставі формування та використання стратегічної компетенції підприємства.

Узагальнення наукових поглядів на компетенцію підприємства [2, 3, 7, 8], надає змогу надати власне бачення цієї концепції, яку полягає у такому: стратегічна компетенція підприємства — це специфічний тип інформаційного ресурсу підприємства, складова його стратегічних активів, що містить знання, навички, досвід, які у поєднанні з унікальними технологіями стають основою конкурентних переваг підприємства та забезпечують його неповторність у конкурентному середовищі.

Погляд автора на стратегічну компетенцію підприємства дозволив встановити, що у стратегічному управлінні знаннями стратегічна компетенція відіграє дуальну роль: з одного боку, компетенція є об'єктом стратегічного управління знаннями, а її формування та ефективне використання — є результатом реалізації стратегії управління знаннями на підприємстві. Такий підхід зумовлює необхідність дослідження шляхів формування та ефективного використання стратегічної компетенції на основі принципів, підходів та методичного інструментарію управління знаннями підприємства. Таким чином, розробка і реалізація стратегії управління знаннями на підприємстві має бути спрямованою на формування стратегічної компетенції підприємства та визначення найбільш ефективних шляхів її використання.

З цієї точки зору, стратегію управління знаннями можна визначити як сукупність заходів, спрямованих на покращення балансу заснованих на знаннях ресурсів і здібностей (компетенцій), необхідних для виробництва продуктів або послуг, здатних стати основою конкурентних переваг підприємства. Результатом реалізації стратегії управління знаннями має стати формування стратегічної компетенції та її ефективне використання. Місце стратегічної компетенції в системі елементів стратегічного управління знаннями подано на рис. 1.

Стратегічна мета управління знаннями полягає у створенні нових і більш могутніх конкурентних переваг. До стратегічних цілей управління знаннями можна віднести підвищення здатності підприємства до інновацій, підвищення сприйнятливості, підвищення ефективності і компетентності підприємства і його персоналу. Ці чотири стратегічні цілі можна відкласти в системі двох координат. Перша система координат — це знання окремих лю-

дей — знання підприємства в цілому (індивідуальні і організаційні знання). Друга система координат — знання, що використовуються для повсякденних операцій — знання, що використовуються для творчої, творчої, неординарної роботи.

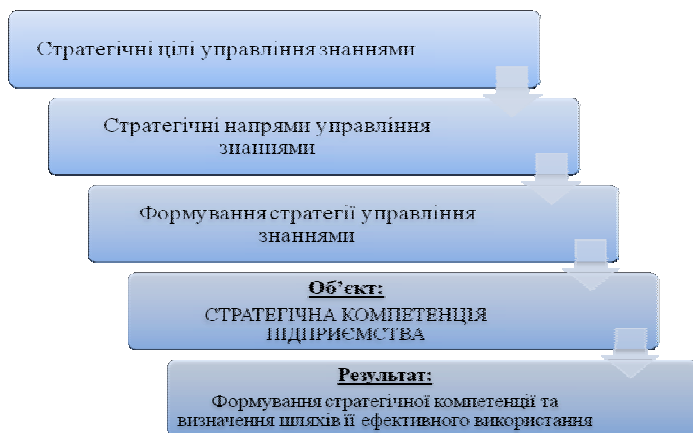


Рис. 1. Місце стратегічної компетенції у системі елементів стратегічного управління знаннями підприємства

Підвищення здатності підприємства до інновацій необхідно для подальшого розвитку підприємства. Деякі підприємства розглядають нововведення як центральний елемент своєї стратегії. Такі підприємства залежать від ринкової позиції, необхідної для того, щоб підтримувати свою конкурентоспроможність, тому потребують постійної появи нових знань про продукти і послуги. Вони використовують управління знаннями для координації спільної діяльності працівників з метою генерації нових ідей.

Під сприйнятливістю розуміється не просто здатність підприємства відповідати на запити своїх замовників і клієнтів протягом певного проміжку часу. Тут йдеться про те, що кожне підприємство прагне володіти здатністю реагувати швидко на непередбачені події. Сприйнятливість — це також можливість швидко реагувати на тенденції розвитку ринку і реалізовувати нові можливості, що відкриваються при цьому, для досягнення цілей розвитку підприємства.

Ефективність. Технології управління знаннями дозволяють збільшити ефективності внутрішнього обігу інформації та координації дій персоналу і керівництва. Ефективність управління знаннями також надає можливість просто і швидко використовувати в своїй повсякденній роботі свій попередній досвід і досвід інших.

Компетентність є продуктом навчання та передбачає формування індивідуальної компетентності персоналу підприємства, яка перетворюється на організаційну компетентність. Сукупність індивідуальних і організаційних знань, умінь і навичок, а також унікального досвіду, які виникають у результаті навчання, формують стратегічну компетенцію підприємства.

Стратегічні цілі управління знаннями підприємства конкретизуються у стратегічних напрямках управління знаннями. Відповідно до структури стратегічної компетенції підприємства можна виділити три базових стратегічних напрямів управління знаннями: формування індивідуальної компетенції персоналу, формування організаційної компетенції (на основі обміну знаннями між чинниками внутрішньої структури підприємства), формування ринкової компетенції (обмін знаннями між елементами зовнішньої структури). Комбінація базових стратегічних напрямів управління знаннями підприємства дозволяє визначити ще 4 стратегічних напрямів управління знаннями. Таким чином, стратегічні напрями управління знаннями підприємства спрямовані або на обмін знаннями в межах одного виду компетенції з метою її розвитку, або на ефективне перенесення знань з одного виду стратегічної компетенції підприємства на інший з метою більш ефективного її використання.

Дослідження сутності та змісту стратегічних цілей та напрямів управління знаннями підприємства дозволили встановити взаємозв'язок елементів стратегічного управління знаннями підприємства, який подано на рис. 2.

Визначення змісту стратегії управління знаннями, загальних принципів її формування, а також стратегічних цілей та напрямів управління знаннями надає можливість визначити загальну послідовність формування стратегії управління знаннями підприємства. Основні етапи процесу формування стратегії управління знаннями підприємства розглянуті далі.

1. Ідентифікація ключових бізнес-процесів підприємства, формулювання вимог до знань, необхідних для успішного виконання бізнес-процесів.

2. Проведення аудиту знань, що надає можливість визначити джерела, ресурси і користувачів знань підприємства.

3. Вибір стратегії управління знаннями і формування політики управління знаннями на цій основі.

4. Вибір інструментів і технологій управління знаннями.

5. Оцінка наслідків реалізації стратегії управління знаннями на підприємстві.

6. Контроль і корегування стратегії управління знаннями — оцінка відповідності її результатів поставленим цілям.

Послідовність формування стратегії управління знаннями на підприємстві подано на рис. 2. Вибір стратегії управління знаннями підприємства передбачає формування політики управління знаннями, інструментів і технологій управління знаннями підприємства, які спрямовані на досягнення цілей і завдань управління знаннями.



Рис. 2. Взаємозв'язок елементів стратегічного управління знаннями підприємства

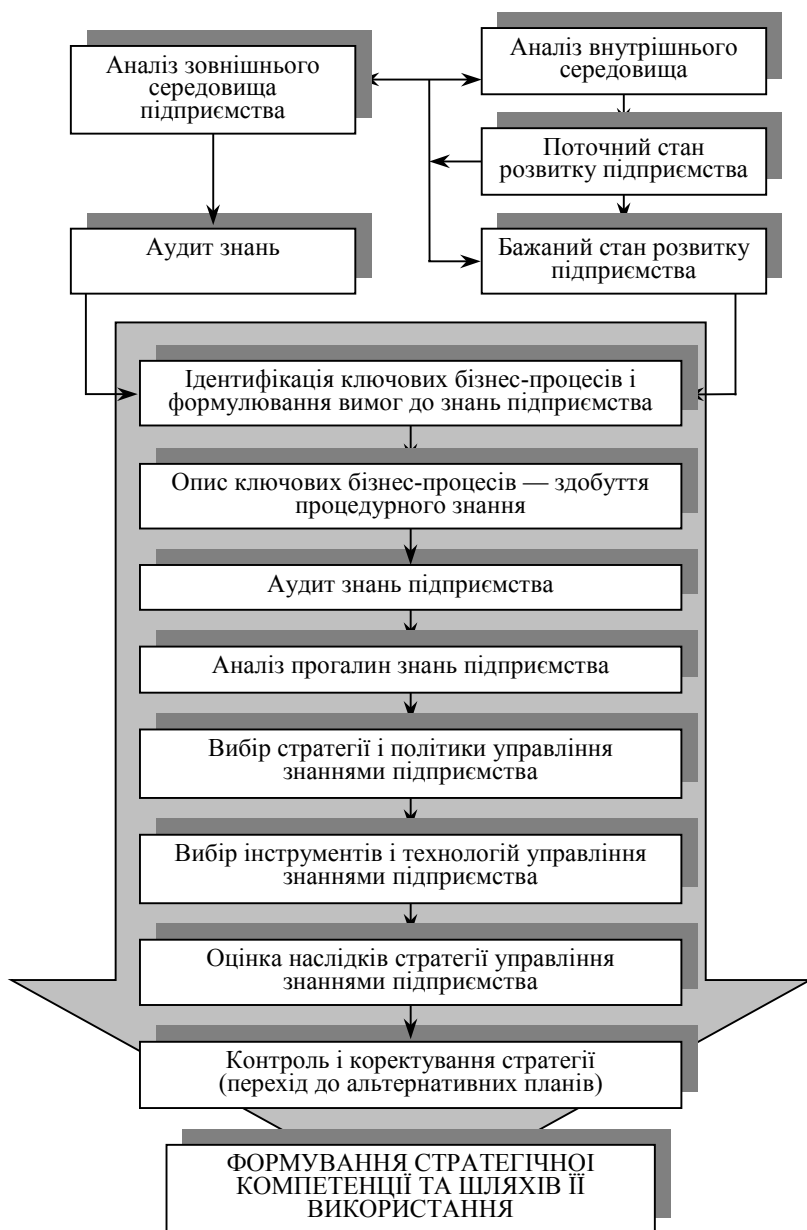


Рис. 3. Послідовність формування стратегії управління знаннями підприємства

Висновки. Наукова новизна дослідження полягає визначенні стратегічних цілей і напрямів управління знаннями підприємства, що надало змогу надати визначення стратегії управління знаннями підприємства, а також встановити послідовність її формування. Основний науковий результат дослідження полягає у обґрунтуванні ролі та значення стратегічної компетенції в процесі стратегічного управління знаннями підприємства, що має потенціал подальшого дослідження.

Література

1. *Вартанова Е. В.* Управление знаниями как стратегическим активом предприятия / Е. В. Вартанова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. — 2007. — № 10 (116). — С. 50—56.
2. *Вартанова О. В.* Аналіз знань у стратегічному управлінні знаннями підприємства / О. В. Вартанова // Культура народів причорномор'я. Науковий журнал. — 2009. — № 172. — Т 2. — С. 63—65.
3. *Вартанова О. В.* Основні підходи до формування стратегії управління знаннями підприємства / О. В. Вартанова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. Випуск 21 (II). — Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2009. — С. 116—121.
4. *Гапоненко А. Л.* Управление знаниями / А. Л. Гапоненко. — М.: ИПК Госслужбы, 2001. — 52 с.
5. *Востряков О. В.* Концепція управління знаннями в стратегічному процесі сучасного підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Востряков, О. М. Гребешкова — Режим доступу до статті: <http://economica.org.ua/2009/upravlinnya-znannya1/>.
6. *Коулопоулос Т. М.* Управление знаниями / Т. Коулопоулос, К. Фраппаоло; [пер. с англ.]. — М.: Эскиммо, 2008. — 224 с. — (Высокий старт).
7. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: Монографія / [І. Р. Бузько, О. В. Вартанова, Г. О. Надьон, В. В. Крупко, В. В. Безсмертна] — Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. — 304 с.
8. *Prahalad, C. K., Hamel, G., (1990)* The core competence of the corporation, Harvard Business Review, vol. 68, no. 3, pp. 79—91.

Стаття надійшла до редакції 30.06.2010 р.